

## СУБЪЕКТИВНЫЕ СПОСОБЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

*А.Э. БЕКТЕНОВА, старший преподаватель*

*Академии управления при Президенте КР*

В современной реальности понятие «оплата труда» выходит далеко за рамки непосредственного вознаграждения за набор выполненных задач, определенных должностными инструкциями. Это связано с тем, что виды труда стали настолько же дифференцированными, как и виды вознаграждения за него. В связи с этим стало возможным говорить о *труде как о вкладе работника в достижение целей организации, где он работает*. Такой подход к определению труда предполагает, что вознаграждение за него не может ограничиваться измеренным размером заработной платы, а должно включать в себя целый набор видов вознаграждения, зависящий от конкретных видов мотивации работника. Такой набор в современном менеджменте принято называть **компенсационным пакетом (КП)**.

Современный КП состоит из трех основных частей: базовой заработной платы, социальных трансфертов и разовых стимулирующих выплат. Содержание этих частей КП широко варьируется и определяется набором объективных и субъективных факторов. К объективным факторам можно отнести следующие:

- вид деятельности (производственная, исследовательская, услуги и т.п.);
- форма организации (государственная, муниципальная, частная, общественная);
- экономическое положение предприятия (сверхприбыльное, прибыльное, устойчивое, проблемное, банкрот);
- иерархическое положение работника (топ-менеджер, руководитель, служащий, рабочий).

К субъективным факторам относятся две категории: факторы, определяемые психотипом руководства или стилем корпоративной культуры, и факторы, определяемые мотивациями работника.

### **Факторы, определяемые психотипом руководства или стилем корпоративной культуры**

Разные группы факторов по-разному влияют на содержание КП и, если их влияние на чисто экономическую составляющую КП – базовую заработную плату достаточно хорошо изучено, поддается расчету и относительно четкому определению, то в отношении двух оставшихся частей – социальных трансфертов и разовых стимулирующих выплат (премий) существующая модель не изучена, более того, не сформирована до конца в условиях продолжающегося переходного периода в национальной экономике Кыргызской Республики.

Однако факторы, определяемые мотивациями работника, поддаются определению, на основе которого можно построить предположительную модель формирования субъективной части КП, что и является целью данной статьи.

Что касается факторов, определяемых психотипом руководства или стилем корпоративной культуры, то в коммерческом секторе они целиком зависят от личности руководителя или владельца предприятия. Крупных бизнес-компаний, корпораций в полном смысле слова в республике недостаточно для того, чтобы говорить о возможности формирования своей, особенной национальной модели корпоративного поведения. Возможно, в будущем это произойдет, однако пока кыргызстанские корпорации с той или иной степенью успеха копируют модели, возникшие в течение последних десятилетий в развитых странах, поэтому мы не станем останавливаться на них подробно.

### **Факторы, определяемые мотивациями работника**

Современные исследования выделяют следующие группы мотиваторов работника при внесении им вклада в достижение целей организации, то есть при осуществлении им своей трудовой деятельности:

Группа А – нематериальные мотиваторы, не требующие финансовых затрат работодателя;  
Группа Б – материальные мотиваторы, которые требуют комплексных затрат и распределяются безадресно;

Группа В – материальные мотиваторы, распределяемые адресно, в зависимости от трудового вклада и положения на иерархической лестнице.

**К мотиваторам группы А** можно отнести:

1) поздравления с днем рождения и другими важными событиями в жизни работника;  
2) создание внутрифирменной «витрины успехов», где демонстрируются личные достижения работников, увязанные с целями организации-работодателя;

3) «исторические» или «легендарные» личности: если организация имеет сколько-нибудь продолжительную историю, в ней всегда найдутся люди, сделавшие особый вклад, достигшие особых результатов, которые попадают в разряд «исторических» и «легендарных». Размещение их истории и портрета в доступном месте также является сильным нематериальным мотиватором;

4) внимание к заслугам и достижениям, похвала работника. Древние говорили: «похвала вскармливает успех». Технология правильной похвалы – это часть корпоративной культуры, она пронизывает по вертикали всю компанию. Достойная и дозированная похвала мотивирует развитие сильных сторон личности или коллектива. Своевременная и умная похвала передается из уст в уста, о ней знают родственники и близкие, она долго хранится в памяти» [1].

Однако нужно помнить, что такие виды нематериальных мотиваторов должны быть дозированными и полностью оправданными (кроме первого вида – поздравлений), иначе их эффективность снижается прямо пропорционально количеству. «Нематериальные методы стимулирования зачастую не приводят к должным результатам. Эффект дипломов и грамот, устных поощрений руководства, мероприятий, направленных на формирование командного духа, существенно нивелируется растущим в обществе цинизмом» [2]. Таким образом формирование нематериальной части компенсационного пакета требует, с одной стороны, творческого подхода и внимания, с другой – чувства меры.

**Мотиваторы группы Б** более разнообразны и дифференцируются в зависимости от географического расположения организации, особенностей ее вида деятельности, количества, пола и возраста работающих, финансового положения и многого другого. Рассмотрим некоторые из них, наиболее применимые в условиях Кыргызской Республики.

1. Организация питания за счет работодателя (кофе и чай или полноценный обед).
2. Обеспечение проездными документами (не путать с компенсацией проезда в денежной форме) или служебным транспортом для доставки на работу и обратно.
3. Организация медицинского обслуживания на рабочем месте или абонемент у врача.
4. Организация изучения государственного или иностранного языка на рабочем месте.
5. Предоставление спецодежды на конкретных рабочих местах.
6. Улучшение материально-технических условий на рабочих местах:
  - а) модернизация основных средств (регулярное обновление компьютерного и автомобильного парков и др.);
  - б) полноценное снабжение инструментами и принадлежностями сверх требуемого минимума, например, предоставление мобильных телефонов;
  - в) совершенствование условий труда (кондиционирование, отопление, освещение, звукоизоляция и т.д.);
  - г) улучшение дизайна и эстетики (оформление офиса, рабочего места, мебель).
7. Профессиональный и квалификационный рост персонала (наставничество, обучение у коллег и внешних консультантов (организация семинаров, подписка на специальную литературу, проведение профессиональных конкурсов).
8. Праздничные мероприятия, посвященные дню рождения организации, Новому году, крупным успехам и достижениям и т.д.
9. Предоставление права на дополнительный отпуск, укороченный рабочий день.

10. Специальные программы, связанные с членами семьи работников: медицинские, летнего отдыха, дошкольного воспитания (детсады).

11. Сезонные выплаты для приобретения сельхозпродукции (незначительные суммы, как правило, не превышающие размера ежемесячной заработной платы) широко применяются в бюджетных организациях Кыргызстана.

Приведем пример грамотного использования материального стимулятора группы Б в одной из компаний перерабатывающей промышленности, где до 60 % работающих составляют женщины фертильного возраста и женщины, имеющие детей-школьников. Для первых на предприятии был открыт гинекологический кабинет, обеспечивающий в том числе ведение беременности, для вторых руководство организовало специальную детскую программу, предусматривающую спортивные праздники, кружки и секции, летние выезды на отдых на озеро Иссык-Куль и походы в горы. Средства, затраченные предприятием на две эти программы, составили 200 тыс. сом. В результате, текучесть кадров на предприятии резко сократилась, а уровень оплаты труда не возрос. Одновременно предприятие заработало репутацию «хорошего работодателя», что спровоцировало возникновение конкурса при приеме даже на должности, ранее не пользовавшиеся спросом у потенциальных работников. Не трудно подсчитать, что при численности 500 человек эти затраты составили около 33 сом. на одного работника. Понятно, что при добавлении этой суммы к заработной плате предприятие в целом не смогло бы решить проблему текучести, так как такая незначительная сумма просто растворилась бы в заработной плате.

Особенность этой группы состоит в том, что все эти мотиваторы предоставляются всем без исключения работникам организации, формируются и оплачиваются из единого бюджета, не распределяясь в зависимости от трудового вклада. И эта особенность иногда становится причиной снижения его эффективности. Когда речь идет о стимулирующих денежных выплатах, вопроса об эффективности со стороны работников не возникает – деньги нужны всем и всегда. Услуги же, как правило, вызывают неоднозначное отношение у различных категорий работающих. В примере с детской программой неохваченными услугой остались работники, не имеющие детей, и мужчины, на текучесть которых, по понятным причинам, данная программа практически не повлияла. Поэтому важно помнить, что данная материальная часть компенсационного пакета имеет своей целью не благотворительность или демонстрацию качеств руководства, а решение определенных проблем работников и предприятия. Исходя из этого не стоит стремиться угодить всем без исключения – всегда останется часть недовольных. Можно, конечно, предложить заменить данную услугу деньгами тем, кто не может ею воспользоваться. Но тогда возникнет риск, что и другие работники предпочтут деньги, а в результате проблема останется нерешенной – просто все сотрудники получат мизерную доплату, «при этом не очень понятно, за что» [2].

И, наконец, *мотиваторы группы В* – персонифицированные материальные бонусы (преференции) включают набор мер, доступных, к сожалению, лишь небольшому числу предприятий и организаций в Кыргызстане. Это могут быть следующие мотиваторы:

1. Право на получение ссуды для улучшения жилищных условий или приобретение товаров длительного пользования.

2. Поручительство в банке для получения кредита.

3. Выездная учеба за счет работодателя.

4. Продажа полностью амортизированного оборудования по льготным ценам.

5. Оплата проезда к месту отдыха или лечения.

6. Предоставление персонального служебного транспорта.

7. Материальная помощь (незначительные суммы, как правило, не превышающие размера ежемесячной заработной платы).

В отношении использования данной группы мотиваторов есть главное и неперемное условие – соблюдение безусловной социальной справедливости и ясная, прозрачная система определения персоналий. Соблюдение безусловной социальной справедливости подразумевает в данном случае достижение работником результатов сверх запланированных и выполнение

работы, не входящей в перечень должностных обязанностей. Для этого в организации, помимо обязательных, подробных и известных всем должностных обязанностей, должна быть система критериев, по которым производится градация достижений и работ и определение вида и размера преференции (мотиватора). Этими критериями могут быть:

- стаж;
- совместительство или совмещение профессий;
- знание и использование в работе иностранного(ых) языка;
- другое.

Но главный критерий заключается в определении того, насколько вклад работника способствует достижению общей цели организации. Эта задача относится к оценке труда, которая не является предметом рассмотрения данной статьи.

Что касается размеров и соотношения групп мотиваторов в составе КП, то в отношении группы А – нематериальных мотиваторов никаких ограничений нет, размеры и набор мотиваторов из групп Б и В определяются исходя из возможностей организации. На сегодняшний день в Кыргызской Республике можно наблюдать применение мотиваторов, представленных в таблице.

### Группы мотиваторов

Группа мотиваторов	Бюджетные организации и муниципальные предприятия	Производственный коммерческий сектор	Коммерческий сектор услуг
Группа А. Нематериальные мотиваторы, не требующие финансовых затрат работодателя	Поздравления (существующая система присуждения грамот и наград не прозрачна и непонятна)	Поздравления; создание внутрифирменной «витрины успехов»	Поздравления; создание внутрифирменной «витрины успехов»; «исторические» или «легендарные» личности; похвала работника
Группа Б. Материальные мотиваторы, которые требуют комплексных затрат и распределяются безадресно	Праздничные мероприятия; укороченный рабочий день; специальные программы, связанные с членами семьи работников; сезонные выплаты для приобретения сельхозпродукции	Организация питания; проездные документы; медицинское обслуживание; спецодежда; улучшение материально-технических условий; профессиональный и квалификационный рост; дополнительный отпуск, укороченный рабочий день; специальные программы, связанные с членами	Организация питания; проездные документы; медицинское обслуживание; изучение второго языка на работе; спецодежда; улучшение материально-технических условий; профессиональный и квалификационный рост; праздничные мероприятия; дополнительный отпуск, укороченный рабочий день; специальные программы, связанные

		семьи работников	с членами семьи работников
Группа В. Материальные мотиваторы, распределяемые адресно, в зависимости от трудового вклада и положения на иерархической лестнице	Продажа оборудования по льготным ценам; предоставление персонального служебного транспорта; материальная помощь	Поручительство в банке; учеба за счет работодателя; оплата проезда к месту отдыха или лечения; предоставление персонального служебного транспорта	Ссуда для улучшения жилищных условий или приобретение товаров; поручительство в банке; учеба за счет работодателя; продажа оборудования по льготным ценам; оплата проезда к месту отдыха или лечения; предоставление персонального служебного транспорта

Как видно из таблицы, меньше всех стимулирующую часть компенсационного пакета использует, выступая в качестве работодателя, государство. Неудивительно, что в совокупности с низким уровнем базовой заработной платы такая ситуация становится основной причиной проявления таких проблем государственной службы, как текучесть квалифицированных кадров, низкая производительность труда, коррупция, безответственность и безынициативность. Что можно ожидать от работника, не имеющего возможности реализовать свои нематериальные и материальные запросы с помощью основной работы? И если вопрос материальных компенсаций в большой степени зависит от общей экономической ситуации, то внедрение компенсационных преференций нематериального характера возможно по воле конкретного руководителя или органа. Тем легче решать этот вопрос теперь, когда в стране существует специальное агентство по делам государственной службы. Другая проблема, решение которой не требует финансов или длительных процессов разработки, - это создание ясной и понятной системы определения персональных преференций. Однако этот вопрос носит больше политический, чем управленческий характер, и тесно связан с общими этическими требованиями общества к государству, с одной стороны, и требованиями государства к своим служащим - с другой.

#### Библиография:

1. Жучков Ю. Особенности формирования компенсационного пакета в российском бизнесе // Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. - М.: Книжный мир, 2001. - С. 119-120.

2. Крымов А. Сколько платить сотрудникам? // Консультант. - 2005. - № 13  
<http://www.berator.ru/consultant/article/77>